

LIVRE BLANC

La planification IT : un gage de performance pour les PME

Commandité par : Cisco Systems Inc.

Raymond Boggs
Janvier 2006

L'OPINION D'IDC

La technologie joue un rôle croissant sur la capacité des entreprises à prospérer dans un environnement des plus concurrentiels et en constante évolution. Mieux informés et de plus en plus exigeants, les clients recherchent l'excellence en matière de services et d'assistance personnalisés. Enfin, les ressources des sociétés tendent à diminuer, les obligeant à être encore plus performantes avec des moyens réduits.

Les entreprises changent leurs équipements pour résoudre des problèmes immédiats. La vision à court terme de tels investissements et la nature ponctuelle des solutions qu'ils apportent causent pourtant des problèmes majeurs à mesure que les sociétés se développent. La mise en place d'une infrastructure IT doit être étudiée de manière globale pour améliorer leurs performances. Elles doivent tenir compte des besoins à long terme en considérant l'acquisition de technologies comme un investissement productif.

Pour simplifier la gestion des technologies qu'elles emploient, les PME les plus efficaces évitent les mises à jour brutales et coûteuses, et préfèrent acquérir et développer leur infrastructure IT par étapes. IDC estime qu'une démarche réfléchie et progressive permet aux sociétés d'adapter l'évolution de leur infrastructure à leurs objectifs.

Cette étude montre comment une planification pertinente permet d'éviter aux entreprises les problèmes qu'elles rencontrent en s'équipant de manière fragmentée.

Elle explique également les difficultés des PME qui agissent en réponse à des besoins immédiats sans vision globale adaptée à leurs objectifs.

Enfin, vous découvrirez sur quels critères une entreprise doit choisir ses différents fournisseurs (constructeurs, revendeurs à valeur ajoutée, intégrateurs de systèmes et prestataires de services) afin de tirer le meilleur parti de son infrastructure IT à court et à long terme.

L'EXEMPLE DE GESTION IT DES GRANDES ENTREPRISES

Les grandes entreprises connaissent les avantages de la planification technologique, car les plus petits changements de leurs infrastructures informatiques engendrent souvent des retards et des coûts considérables. Les PME peuvent sembler plus flexibles et capables de mettre en place plus rapidement de nouvelles solutions. En réalité, elles sont généralement limitées en personnel qualifié et en trésorerie et, acquièrent leurs équipements technologiques en choisissant des solutions peu coûteuses qui ne répondent qu'à des besoins immédiats. Cette démarche « au plus pressé » nuit finalement à l'efficacité de leur infrastructure, qui s'avère bien plus difficile à gérer et à faire évoluer. Les frais de maintenance augmentent alors de façon significative, au point d'annuler les économies éventuelles réalisées à l'achat.

Infrastructure IT : l'importance de la planification

Créer une structure claire et cohérente

Le renouvellement fréquent du personnel informatique dans les PME complique le développement de leur infrastructure, entraînant deux conséquences principales :

Les raisons qui ont motivé les achats peuvent être réduites à néant, surtout si les objectifs informatiques n'ont pas été élaborés de manière cohérente et inscrits dans un plan d'ensemble.

Les compétences et la politique informatique des nouveaux collaborateurs peuvent se révéler incompatibles avec les solutions adoptées par leurs prédécesseurs.

Le directeur informatique d'une société de fabrication de 150 à 200 salariés a mis ce problème en évidence :

«Ma société fonctionnait sans directeur informatique, avec une personne en charge des programmes et une autre du matériel. Lorsqu'on m'a confié la responsabilité de l'infrastructure IT, j'ai constaté que le manque de communication entre ces deux spécialistes, pourtant très compétents, avait abouti à un système sans aucune cohérence et parfaitement inefficace.»

Adapter la stratégie informatique aux priorités de l'entreprise

Une hiérarchisation des objectifs traduits en un plan technologique à long terme permet aux entreprises de simplifier leurs processus techniques et d'optimiser la communication de ses informations en interne et en externe. La planification créant un programme commun clair et sans ambiguïté entre les différents acteurs de l'entreprise pour atteindre les résultats attendus en choisissant les moyens adaptés.

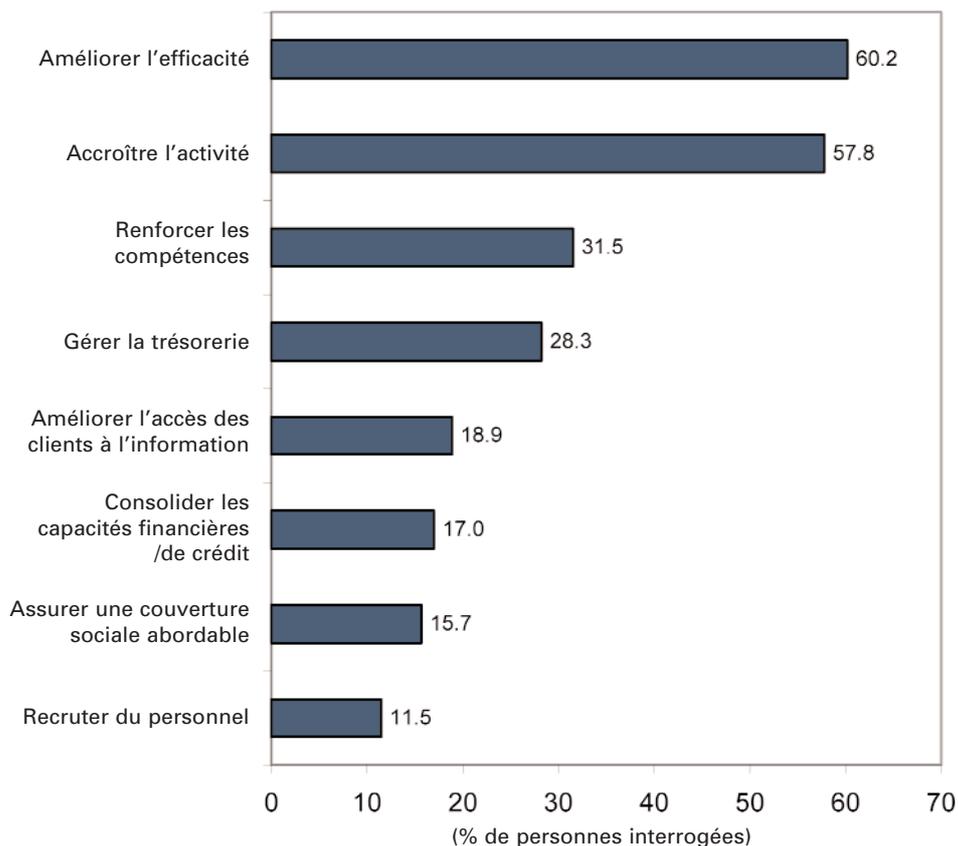
Une enquête IDC montre que des PME suffisamment importantes pour disposer d'un personnel informatique dédié et de budgets adaptés, considèrent leurs objectifs de gestion d'entreprise et leurs investissements IT comme deux problématiques distinctes :

- La Figure 1 montre que les priorités de gestion de ces entreprises sont avant tout d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité et de trouver de nouveaux revenus en développant leur clientèle.

Autrement dit : augmenter le chiffre d'affaires en exploitant les ressources aussi efficacement que possible afin de générer des bénéfices. Les autres priorités découlent de ces objectifs (améliorer les résultats financiers) ou y contribuent (recruter et former du personnel).

FIGURE 1

Priorités de gestion des entreprises de 100 à 999 salariés pour les douze prochains mois



n = 697

Note : plusieurs réponses possibles.

Source : Enquête IDC 2005, U.S. Small and Medium-Sized Business Survey

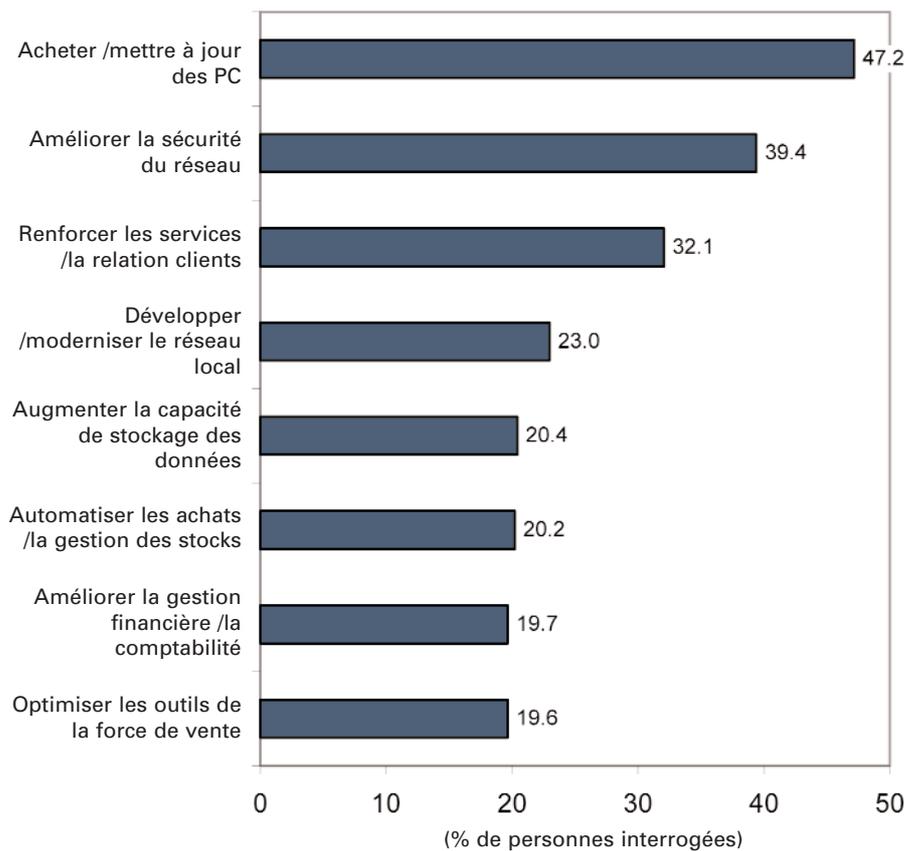
Toutefois, ces priorités de gestion ne trouvent pas d'écho dans les priorités d'investissements IT identifiées par ces mêmes entreprises. Comme le montre la Figure 2, plutôt que de définir une stratégie claire, les responsables IT des PME prévoient des solutions ponctuelles (acheter ou mettre à niveau des PC) ou l'amélioration de la sécurité du réseau, des services et des relations clients.

Les investissements susceptibles de renforcer de façon significative la rentabilité et la productivité de l'entreprise (développer ou moderniser le réseau et augmenter la capacité de stockage) n'apparaissent qu'en second plan.

IDC estime que l'adéquation entre les objectifs de gestion et les priorités d'achat informatique sont une des clés essentielles de la réussite des entreprises.

FIGURE 2

Priorités informatiques des entreprises de 100 à 999 salariés pour les douze prochains mois



n = 697

Note : plusieurs réponses possibles.

Source : Enquête IDC 2005, U.S. Small and Medium-Sized Business Survey

La nature évolutive de la planification IT

En interrogeant des PME de taille et de secteurs industriels différents, IDC a constaté que l'absence de planification IT était la règle plutôt que l'exception, et que l'acquisition de technologies au coup par coup engendrait des problèmes variés mais toujours pénalisants et potentiellement désastreux. Dans le meilleur des cas, les conséquences se chiffrent en perte de temps et de rentabilité, sans retour sur investissement. Au pire, cette stratégie peut placer la société dans une position concurrentielle si délicate qu'elle menace son existence.

Maîtrise de la technologie

Les entreprises disposent souvent d'un plan de développement, surtout lorsqu'elles ont sollicité des financements extérieurs. Les plans IT sont beaucoup moins fréquents dans les PME, qui se dotent progressivement d'outils technologiques au fil de leur développement.

Des témoignages confirment cette hypothèse :

- le directeur informatique d'une petite société de produits alimentaires confie qu'il n'avait pas planifié l'évolution de son infrastructure réseau. Sa technologie évoluait naturellement, au rythme du développement de l'entreprise. Ce manque de prévoyance a placé la société dans une situation embarrassante techniquement, en créant des failles dans la sécurité de son réseau. Les commutateurs qu'elle avait acquis ne possédant pas les ports nécessaires pour supporter son activité, une manipulation involontaire a interrompu la fabrication pendant près de 2 heures. Le problème n'a été complètement résolu que le lendemain ! Selon les propres termes du directeur informatique, une petite erreur a mis l'entreprise en déroute. Une installation de sécurité bien planifiée aurait évité ce problème qui a coûté près de 10 000 dollars à l'entreprise.
- le gérant d'une société explique comment l'absence de planification IT a engendré une situation où le réseau existant ne pouvait plus être étendu ni amélioré afin de répondre à ses besoins. Pour résoudre ses problèmes immédiats, la société se contentait d'ajouter des composants pièce par pièce à son réseau. Résultat : le service artistique utilisait un concentrateur de 10 Mo pour transférer des fichiers de plusieurs Gigaoctets ! La seule solution pour le directeur informatique a été de repartir à zéro et de recommencer toute l'installation. La nouvelle devise de l'entreprise est maintenant : « pas de planification, pas de réussite ». Au lieu d'acheter ses équipements au moindre coût, elle s'est équipée de commutateurs gigabits qui l'accompagneront dans son évolution. La société a compris qu'elle économise ainsi de l'argent tout en améliorant ses résultats sur le long terme.
- le directeur IT d'un cabinet financier de 950 salariés constate que le manque de planification a multiplié les coûts et la complexité de l'infrastructure informatique que sa société venait de mettre en place. Ayant besoin de trois commutateurs, elle a préféré les

acheter un par un plutôt que de les prendre tous ensemble. Cette méthode a entraîné de multiples retards dans leurs projets en raison des processus administratifs internes.

Ces témoignages rendent compte des préoccupations de nombreuses sociétés et illustrent clairement que l'absence de planification peut ralentir le développement d'une entreprise. Les PME performantes contrôlent leur activité et atteignent leurs objectifs en suivant un plan. Alors, comment éviter de tels obstacles ? Que faire pour garantir la réussite du processus de mise en œuvre ?

Réussir la mise en œuvre d'un plan IT

Une stratégie informatique n'est jamais définitive. Le développement de l'entreprise, ou l'émergence de nouvelles opportunités peuvent rendre indispensable un investissement dans de nouvelles technologies. Toutefois, on constate que les PME investissent plus généralement pour éviter de perdre des marchés, mais ne pensent pas que cela peut également contribuer à en gagner de nouveaux. Le principe de budgétisation annuelle permet d'anticiper plus précisément les modifications à apporter à l'infrastructure de la société pour supporter ses besoins technologiques futurs.

1ère étape : accorder le développement technologique de l'entreprise à son planning de gestion

La première phase est peut-être la plus difficile, mais elle prépare le chemin qui mène au succès. Quelle évolution prévoyez-vous pour votre entreprise ? En cas de création de filiales, par exemple, des travaux importants doivent-ils être envisagés. Existe-t-il de nouvelles technologies qui pourraient ou devraient être intégrées au réseau ? Même si ce n'est pas le cas dans l'immédiat, il vaut mieux prévoir dès maintenant les futures intégrations de technologies. De nouvelles entreprises ayant le potentiel de s'emparer du marché sont-ils en train d'émerger ? Si des concurrents utilisent une nouvelle technologie, votre société devra sans doute l'adopter à son tour pour rester compétitive. Quels défis métiers se posent à votre entreprise et comment la technologie peut vous aider à les relever ?

Etablissez une liste des fonctionnalités qui permettront à votre société d'atteindre ses objectifs. Quels nouveaux services clients aimeriez-vous ajouter (centres d'appels, services en ligne, etc.) ? Quelles nouvelles ressources permettraient à vos collaborateurs à distance d'être encore plus efficaces ? Ont-ils besoin d'un accès sécurisé à partir de leur domicile ? Quels outils pouvez-vous utiliser pour augmenter la productivité de vos équipes ?

2ème étape : exploiter au maximum votre environnement informatique actuel

L'un des grands défis qui se pose aux entreprises est de trouver le meilleur moyen de se développer à partir des ressources dont elles disposent. Votre technologie est peut-être suffisante aujourd'hui, mais pourrez-vous toujours vous appuyer sur elle demain ? Votre équipement actuel doit pouvoir supporter les nouvelles technologies dont vous pensez avoir besoin à l'avenir (sécurité évoluée, sans fil, voix sur IP, etc.). Il faut donc élaborer un plan avec un calendrier et un budget

précis pour permettre à votre infrastructure IT d'évoluer en accord avec vos objectifs.

Vous devez également tenir compte des pratiques et des compétences de vos collaborateurs dans l'utilisation et la gestion de vos équipements. Comment introduire de nouvelles technologies en perturbant le moins possible votre fonctionnement ? Comment former au mieux vos équipes ? Vos processus métiers actuels peuvent-ils être renforcés afin d'améliorer la satisfaction de votre clientèle ?

3ème étape : répondre aux besoins critiques

Cette phase est indissociable de la précédente. Il est essentiel d'établir un calendrier pour le remplacement des technologies obsolètes et élaborer un plan précis pour toutes les modifications d'équipements afin d'augmenter les performances de l'entreprise.

Le témoignage du directeur informatique d'une société d'environ 100 salariés montre ce qu'il faut à tout prix éviter :

«Notre réseau était primitif. Nous l'avons développé en ajoutant des éléments disparates sans vision d'ensemble. Notre plan consistait à savoir ce qu'il fallait faire pour résoudre les problèmes du jour sans penser à l'avenir. Maintenant, nous avons des commutateurs dans tous les coins. Le câblage court dans tous les sens. Certains câbles ne sont connectés à rien, et notre armoire téléphonique déborde de fils inutiles !»

4ème étape : trouvez les partenaires technologiques appropriés

Les revendeurs à valeur ajoutée, les intégrateurs de systèmes et les fournisseurs de services sont les principaux partenaires des entreprises en terme de suivi technologique. Les petites agences locales ou les grosses structures internationales seront choisies par les sociétés en fonction de leur taille et de leurs besoins.

Ces partenaires peuvent devenir une extension du personnel informatique de l'entreprise, fournissant de précieux conseils ainsi qu'une large gamme de services, comme l'installation et l'assistance technique. Leurs qualifications et leur savoir-faire spécialisé sont souvent garantis par des niveaux de certification obtenus auprès de leur propre société.

La capacité d'écoute est tout aussi importante que les compétences techniques. Votre partenaire technologique prend-il le temps de comprendre véritablement les problèmes et les objectifs de votre société ? S'il semble détenir toutes les réponses avant de vous poser les questions-clés, ce n'est peut-être pas avec lui que vous devriez travailler.

Vos prestataires doivent fournir la technologie et l'assistance qui respectent vos plans de croissance. Ils s'engagent à vos côtés pour répondre à vos besoins au rythme de votre développement, en assurant votre retour sur investissement. Une relation de confiance doit s'installer avec vos partenaires, dont la bonne marche de leurs entreprises dépend aussi de votre réussite.

5ème étape : Choisissez un constructeur

Cette étape peut s'effectuer en même temps que la précédente, notamment si vous entretenez des relations privilégiées avec un partenaire technologique qui recommande un fournisseur. Beaucoup des questions qui concernent vos partenaires s'appliquent également au constructeur :

- Dispose-t-il d'une gamme complète de solutions technologiques capables de répondre à vos besoins immédiats et dans l'avenir ?
- Propose-t-il un plan cohérent pour l'intégration des technologies ? Ses solutions de sécurité sont-elles conçues pour fonctionner avec une solution voix, et sont-elles compatibles avec le sans fil ? Un constructeur ne peut pas toujours fournir des solutions de pointe dans tous les domaines technologiques : les solutions intégrées sont préférables pour garantir la compatibilité des équipements.
- La technologie proposée par le constructeur est-elle évolutive ?
- Le fournisseur peut-il répondre à vos besoins en matière de service et d'assistance technique ?

LES DEFIS DES CONSTRUCTEURS

Les PME manquent généralement des ressources informatiques en interne nécessaires à la planification et à l'exécution d'une stratégie IT cohérente. Le marché de l'équipement et des services informatiques est hautement spécialisé et fragmenté. Il est donc préférable de rechercher une aide auprès de vos partenaires. Les constructeurs informatiques doivent créer des programmes et des outils pour former les revendeurs et les intégrateurs sur leurs produits et leurs solutions.

Ce point est clairement illustré par le vice-Président et Directeur informatique d'un hôpital qui emploie près de 1 000 personnes. N'ayant pas d'autres sources d'informations que les revendeurs, il veut être certain de pouvoir acquérir ses solutions auprès de spécialistes à la pointe des dernières technologies :

- «Les constructeurs d'équipements informatiques doivent informer en continu leurs revendeurs pour qu'ils me conseillent le matériel adapté à mes besoins. C'est comme lorsque vous achetez une voiture : vous entrez chez le concessionnaire et le vendeur vous demande ce que vous recherchez. Vous lui dites que vous n'êtes pas encore décidé, mais que vous voulez un véhicule de telles dimensions, et offrant telles caractéristiques générales. Il doit pouvoir vous présenter des choix pertinents. Je connais mes besoins, mais pas les moyens pour y répondre.»

Les fabricants élaborent des outils et des solutions destinés aux partenaires technologiques des entreprises, pour les aider à bâtir leurs infrastructures IT. Dans un souci d'efficacité, il est recommandé de chercher en priorité des fabricants qui proposent des solutions spécifiquement adaptées aux attentes des PME.

CONCLUSION

Trois phases-clés permettent d'établir une infrastructure IT performante et évolutive :

Elaborez un plan qui réponde aux besoins à court et à long terme

Evitez de répondre uniquement aux problèmes immédiats. Adoptez plutôt une démarche évolutive et progressive pour l'acquisition de technologies. Identifiez les besoins technologiques qui répondent aux principaux défis de l'entreprise tout en recherchant les secteurs qui doivent être renforcés à différentes échéances - six mois, un an, deux ans, cinq ans.

Adaptez vos choix technologiques à vos objectifs

L'un des aspects les plus complexes de la planification est la première étape : comprendre où vous en êtes aujourd'hui. Il est essentiel d'évaluer précisément votre environnement technologique actuel et la manière dont il peut s'adapter aux objectifs de votre entreprise à court et à long terme. Quels sont les changements à mettre en œuvre pour garantir la cohésion des plans IT et de gestion ? Dans quels domaines ces changements sont-ils indispensables ? Dans l'idéal, cette planification doit être entièrement mise à jour chaque année et révisée tous les trimestres.

Evaluez objectivement les forces et les faiblesses de vos partenaires technologiques

Les ressources financières et informatiques des PME sont limitées. Elles ne peuvent pas assurer en interne la mise en place de leur infrastructure IT. Les revendeurs, les intégrateurs systèmes, les fournisseurs de services et les constructeurs doivent apporter leur soutien et leurs compétences technologiques pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Le choix de ces fournisseurs est crucial : étudiez attentivement la manière dont ils peuvent s'adapter aux spécificités de votre société. La technologie seule ne garantit pas le succès : cherchez des partenaires qui comprennent vos objectifs et qui soient capables d'élaborer une solution personnalisée qui répondra à vos besoins immédiats tout en préparant le terrain pour une réussite à long terme.

Informations sur le copyright

Publication externe d'informations et de données appartenant à IDC. Les informations appartenant à IDC ne peuvent être utilisées à des fins publicitaires, dans des communiqués de presse ou des documents promotionnels sans autorisation écrite préalable du vice-Président ou du Directeur national d'IDC compétent. Un projet du document concerné doit accompagner toute demande d'autorisation. IDC se réserve le droit de refuser, à sa seule discrétion, toute utilisation externe des informations et des données qui lui appartiennent.

Copyright IDC 2006. Toute reproduction sans autorisation écrite est strictement interdite.